

Urszula Kałużna-Drewińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA KULTUROWE PROCESÓW NEGOCJACYJNYCH W KRAJACH AZJI POŁUDNIOWO-WSCHODNIEJ

Przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i burzliwym otoczeniu:

- złożonym, ponieważ otoczenie przedsiębiorstw kształtowane jest przez liczne uwarunkowania, które trudno zidentyfikować, trudno jest też ustalić ich wzajemne oddziaływanie,
- dynamicznym, ponieważ tempo obserwowanych w otoczeniu przedsiębiorstw zmian wykazuje tendencję rosnącą,
- burzliwym, ponieważ zmiany, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, mają na tyle zróżnicowaną skalę, charakter i dynamikę, że coraz trudniejsze jest określenie wzorca, według którego następują¹.

W tych warunkach poszczególne kraje zintensyfikowały dążenia do stabilizowania i wzmacniania własnej sytuacji ekonomicznej i politycznej na arenie międzynarodowej. Przejawem tego są m.in. przeobrażenia zachodzące w krajach Azji Południowo-Wschodniej.

W 1967 r. kraje te utworzyły Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej ASEAN obejmujące Filipiny, Indonezję, Malezję, Singapur i Tajlandię, a później kolejne kraje (Brunei, Wietnam, Laos, Myanmar i Kambodżę)². ASEAN podjął działania integracyjne: utworzono strefę wolnego handlu AFTA (w procesie liberalizacji wewnątrzregionalnej przyjęto zasadę asymetryczności, która oznacza jednostronną i dobrowolną redukcję cel w imporcie państw wyżej rozwiniętych),

¹ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 11.

² Z. Olesiński, *Mechanizm organizacyjny procesów integracyjnych w Azji Południowo-Wschodniej*, [w:] B. Drelich-Skulska (red.), *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 13, UE, Wrocław 2008.

podjęto decyzję o ujednoczeniu zasad podróży w ramach ASEN, przyjęto standardy niektórych produktów i usług, rozwój kooperacji. Ze względu na zróżnicowanie poziomu rozwoju przyjęto podział krajów na ASEAN 6 (Brunei, Singapur, Filipiny, Tajlandia, Malezja, Indonezja) oraz ASEAN 4 (Laos, Kambodża, Myanmar, Wietnam). Do 2020 r. kraje te zamierzają utworzyć jednolity rynek handlu i produkcji z zapewnioną swobodą przepływu dóbr, usług, inwestycji i siły roboczej³. Opisane tu procesy integracyjne implikują konieczność zastanowienia się nad rozwojem relacji między podmiotami rynku krajów przynależnych do ASEAN i spoza tego obszaru. Podstawą takich relacji w coraz większym stopniu i zakresie stają się negocjacje.

Wśród najważniejszych przyczyn wzrostu znaczenia negocjacji międzynarodowych można wymienić:

- globalizację procesów gospodarczych,
- międzynarodowy charakter wielu współczesnych problemów (współzależności w obszarach: środowiska naturalnego, handlu, gospodarki, polityki, bezpieczeństwa),
- niespotykany dotąd rozwój technologii, komunikacji powodujący znaczny wzrost częstotliwości podejmowania kontaktów,
- zmiany na rynku pracy powodujące większą częstotliwość kontaktów osób pochodzących z różnych krajów⁴.

W wymiarze bezpośrednim procesy integracji stwarzają podmiotom rynkowym nowe warunki funkcjonowania. Ważną rolę w tych procesach odgrywają elementy kulturowe.

Popularne definicje kultury określają ją jako złożoną całość, która obejmuje: wiedzę, prawo, moralność, przekonania, wierzenia, wzory postępowania, reguły współzycia, zwyczaje oraz wszelkie inne zdolności nabyte przez człowieka jako członka danej społeczności. Kultura ma swój wymiar niematerialny (idee, wartości, religie, mity, symbole, język, rytuały, orientacje itd.), materialny (wytwory rzemiosła, sztuki itp.) oraz organizacyjny (system rodziny, instytucje społeczne, klasy społeczne itp.). Wymiary te są ze sobą powiązane i spójne w obrębie poszczególnych systemów kulturowych. Kultura jest systemem trwałym, przekazywanym z pokolenia na pokolenie, ale równocześnie podlega pewnym zmianom⁵.

Kultura często przedstawiana jest jako synonim narodu. W rezultacie różnice narodowe interpretowane są jako różnice kulturowe. Należy jednak pamiętać, że naród zamieszkujący określony kraj może być reprezentowany przez wiele kultur

³ Tamże.

⁴ J. Kamiński, *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 148-150.

⁵ Przegląd i omówienie różnych definicji kultury znajdują się m.in. w pracy: M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, AE, Poznań 2004, s. 9.

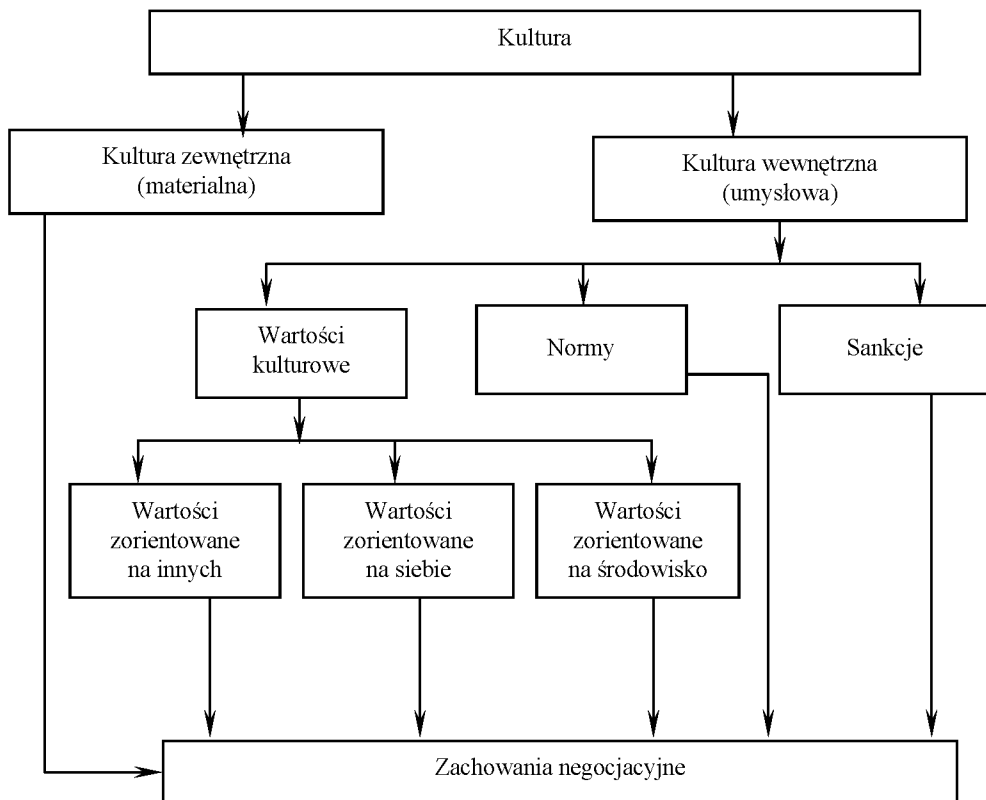
oraz że ta sama kultura może być obecna i typowa dla wielu krajów. Najważniejsze elementy kultury narodowej to:

- stopień rozwoju społeczeństwa jako główny element kultury materialnej,
- religia jako główny element kultury duchowej,
- język i edukacja jako główne elementy kultury umysłowej⁶.

Kultury wpływają na zachowania ludzi, w tym na zachowania negocjacyjne (rys. 1).

Można wyodrębnić tu kilka podstawowych warstw (poziomów):

- 1) poziom przynależności do określonej kultury narodowej,
- 2) poziom przynależności do kultury związanej z określoną grupą etniczną, językową lub religijną w obrębie określonej i wyodrębnionej grupy narodowej,



Rys. 1. Oddziaływanie kultury i jej składników na zachowania negocjacyjne

Źródło: na podstawie Ł. Rosołowicz, *Kultura a decyzje nabywcy*, „Marketing w Praktyce” 2000 nr 2.

⁶ Tamże, s. 18-37.

3) poziom kultury wynikający z przynależności do określonej grupy pokoleniowej,

4) poziom kultury organizacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w miejscu pracy⁷.

Na zachowania negocjacyjne najsilniej wpływają kultury: narodowa (poziom 1) i organizacyjna (poziom 4). Kultura narodowa to sposób życia danej społeczności, przekazywany z pokolenia na pokolenie. Zawiera wartości, zwyczaje, nastawienia i symbole kreujące ludzkie zachowanie, wynikające z wyznawanej w danym społeczeństwie religii, stopnia rozwoju społeczeństwa, obowiązującego prawa i języka. Natomiast kultura organizacyjna definiowana jest jako wyznaczone zachowanie grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych. Kultury narodowe i organizacyjne wzajemnie na siebie wpływają, a ich efektem może być częściowa lub całkowita konwergencja.

N. Adler wskazuje trzy modele kulturowych interakcji: model kulturowego współistnienia, model kulturowej współpracy i model kulturowej dominacji⁸. W modelu kulturowego współistnienia poszukuje się kompromisu pomiędzy partnerami rozmów negocjacyjnych. Zakłada się niewielki wpływ kulturowy, którego wynikiem może być wypracowanie zasad umożliwiających współpracę, ale niezmienną już istniejących norm czy wartości. Model ten jest najczęściej realizowany wśród kultur podobnych do siebie. Natomiast w modelu kulturowej współpracy efektem ma być „nowa” kultura, powstała z wzajemnego nieinwazyjnego wpływu istniejących kultur, gdy żadna z nich nie wykazuje tendencji do dominacji. Trzeci z wymienionych modeli to model kulturowej dominacji, który polega na narzuceniu wzorca kulturowego (wartości, norm i zachowań).

Z badań przeprowadzonych przez N. Adler wynika, iż kultura narodowa ma większy wpływ na zachowania ludzi niż kultura organizacyjna. Jednolite kultury organizacyjne wzmacniają znaczenie wpływu kultur narodowych⁹. Negocjatorzy wywodzący się z różnych kręgów kulturowych powinni brać pod uwagę zachowania kulturowe, wykazywać się tolerancją, elastycznością, a także zrozumieć, w jaki sposób ludzie z różnych kultur uczą się wzajemnie od siebie.

Negocjator międzynarodowy powinien wykazywać się odpowiednimi kompetencjami interkulturowymi. Na te kompetencje składają się umiejętności, wśród których jednymi z ważniejszych są: umiejętność otwarcia na inne narodowe kultury, umiejętność rozumienia lokalnych subtelności kultur organizacyjnych za grani-

⁷ K. Karcz, *Komunikacja międzykulturowa w integrującej się Europie*, AE, Katowice 2004, s. 46/48.

⁸ N. Adler, *International Demensions of Organizational Behaviour*, PWS Kent, Boston 1991, za: K. Karcz, *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1066, AE, Wrocław 2005.

⁹ Tamże, s. 31.

cą, zdolność do działania, a także umiejętność interkulturowej komunikacji¹⁰. Negocjacje z partnerami zagranicznymi zawsze niosą pewne ryzyko. Zdarza się, iż w obliczu nieporozumień w komunikacji interpersonalnej powstałych na gruncie różnic kulturowych może dojść do wystąpienia „szoku kulturowego”, co z kolei może przeszkodzić w dojściu do porozumienia. Dlatego przed przystąpieniem do negocjacji niezbędne jest ich odpowiednie przygotowanie. Chodzi tu o jak najlepsze dostosowanie swoich zachowań do specyficznych wymogów kulturowych kraju, w którym mają się odbyć rozmowy.

Wykazując pewną znajomość kultury i realiów życia drugiej strony, zyskujemy jej sympatię i uznanie, co sprawia, że w rezultacie lepsza jest nasza pozycja wyjściowa do negocjacji. Wiedząc możliwie najwięcej o partnerze, wiemy, czego się po nim spodziewać, co się kryje za jego zachowaniami, mimiką, gestem, wypowiedzią.

Pewnych zachowań należy się wystrzegać, a inne eksponować, chcąc zrobić dobre wrażenie i uniknąć niepotrzebnych spięć. Należy też pamiętać o tym, że nie powinno się nakładać własnych norm i standardów obyczajowych na zachowania partnera zagranicznego ani uważać je za jedynie słuszny i obowiązujący wzór.

Kulturowe uwarunkowania zachowań w sferze negocjacji mają bardzo szeroki zakres. Poczynając od etykiety negocjatora aż po charakterystyczne zachowania niewerbalne oraz właściwe dla określonych kultur zachowania językowe i reakcje psychologiczne.

Kulturowe uwarunkowania zachowań w sferze negocjacji obejmują tak istotne sprawy, jak:

- stopień osobistego zaangażowania i znaczenie przywiązywane do osobistych kontaktów z partnerami,
- stosowana argumentacja: stopień jej rzeczowości, względnie emocjonalności, relatywne wagi przywiązywane do kosztów i korzyści oczekiwanych w wyniku transakcji lub przedsięwzięć będących przedmiotem negocjacji,
- rytuały, kolejność zabierania głosu i zajmowania miejsc, skład i wielkość zespołów negocjacyjnych, zastosowanie elementów humoru, gestykulacji itp.,
- odwoływanie się do pośredników, rozjemców, autorytetów,
- sposób i tryb przygotowywania do negocjacji, dokumentacja, korespondencja¹¹.

Przydatność w badaniach zachowań negocjacyjnych mogą mieć typologie kulturowe G. Hofstede i R.R. Gestelanda (tab. 1). Typologie te wybrano spośród innych, których autorami są m.in. E.T. Hall, F. Trompenaars i Ch. Hampolen-Tur, F. Klichhohn i F.L. Strodbeck, E. Schein, T. Deal i A. Kennedy, ze względu na ich powszechniejszą znajomość.

¹⁰ J. Westphal, *Znaczenie kompetencji interkulturowej menedżera międzynarodowego*, [w:] J. Ry-marczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1066, AE, Wrocław 2005.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 215.

G. Hofstede wyróżnił cztery następujące wymiary zmiennych kulturowych:

- indywidualizm – kolektywizm,
- dystans wobec władzy,
- męskość/kobiecość
- unikanie niepewności¹².

Tabela 1. Typologie kultur krajów Azji Południowo-Wschodniej determinujących zachowania negocjacyjne

Typologia według G. Hofstede	Typologia według R.R. Gestelanda
• duży dystans do władzy	• kultura propartnerska
• kolektywizm	• kultura ceremonialna
• męskość	• kultura polichroniczna
• duży stopień unikania niepewności	• kultura powściągliwa
• orientacja długoterminowa	

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007; R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Wymiar indywidualizm–kolektywizm opisuje wzajemne relacje zachodzące między jednostkami. Kultura indywidualistyczna „nagradza” ludzi autonomicznych, mających świadomość własnego „ja”, dbających o siebie i swoją rodzinę, o silnych potrzebach przyjaźni. W kulturze kolektywistycznej ważna jest świadomość „my”, tożsamość jednostki określana jest przez przynależność do warstw lub klas społecznych, które regulują życie prywatne jednostki i reguły postępowania.

Wymiar dystansu wobec władzy wynika z przekonania danej kultury o równości podziału władzy. W krajach o dużym dystansie władzy istnieje przekonanie o istotnych różnicach między rządzącymi a rządzonymi. Obie grupy postrzegają siebie jako wyraźnie odmienne i odnoszą się wobec siebie nieufnie. W kulturach małego dystansu istnieje przekonanie o wzajemnej współzależności i solidarności obu grup, a istniejąca hierarchia władzy wynika z wymogów funkcjonalnych związanych ze stabilnością systemu społecznego.

Wymiar męskości/żeńskości opisuje podstawowe wartości i role społeczne odgrywane przez członków danej kultury. W kulturach męskich istnieje wyraźny podział ról wynikających z płci. Podstawową wartością jest niezależność i sukces finansowy wynikający z pracy oraz ambicji jednostki. Kultura żeńska promuje wzajemne przenikanie się ról wynikających z płci. Dominują wartości związane z wzajemną zależnością ludzi, jakością życia i środowiskiem naturalnym. Wymiar unikania niepewności łączy się z dążeniem jednostek do poznawania prawdy i pewności w sferze zarówno wiedzy, jak i sytuacji związanych z życiem społecz-

¹² G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.

nym. W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności ceniona jest stabilność instytucji i regul wyznaczających normy postępowania. Wszelka dwuznaczność, odchylenie od normy, ryzyko, konflikt czy konkurencja są postrzegane jako zagrożenie.

G. Hofstede wprowadził także piąty wymiar związany z orientacją na cele krótko- i długodystansowe. Orientacja na bliskie cele oznacza skłonność do oczekiwania szybkich rezultatów, tendencję do przestrzegania tradycji, norm i wzorców społecznych, brak oszczędności, a nawet życie ponad stan. Zorientowanie na cele długookresowe cechuje natomiast elastyczność w zachowywaniu tradycji, norm czy zasad społecznych, dokonywanie oszczędności i inwestycji¹³. Charakterystykę kultur krajów Azji Południowo-Wschodniej według podziału G. Hofstede przedstawia tab. 2.

Różnice kulturowe pozwalają też na wyodrębnienie pewnych modeli zachowań w biznesie. Są to:

- kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie,
- kultury nieceremonialne kontra kultury ceremonialne,
- kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne,
- kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe¹⁴.

Negocjatorzy o nastawieniu protransakcyjnym koncentrują się na interesach, konsekwentnie zmierzają do osiągnięcia wcześniej określonego celu. W rozmowach negocjacyjnych szybko przechodzą do sedna sprawy, na ogół cenią otwarty, szczery, niedwuznaczny sposób wypowiedzania się. Mało uwagi poświęcają sprawie „zachowania twarzy”. Większość interesów uzgadnia się i rozwiązuje przez telefon, faks lub pocztę elektroniczną. Do zespołu negocjacyjnego na ogół zaprasza się prawnika. W przypadku nieporozumień polega się na pisemnych kontraktach, a nie na relacjach międzyludzkich.

Natomiast negocjatorzy o nastawieniu propartnerskim najbardziej cenią sobie dobre relacje międzyludzkie. Zanim przystąpią do interesów poświęcają dużo czasu na stworzenie wzajemnego zaufania i dobrych relacji. Nie są skłonni do robienia interesów z obcymi, dlatego pierwszy kontakt nawiązują w sposób pośredni, np. na targach, oficjalnych spotkaniach handlowych itp. W czasie rozmów unikają konfliktów i konfrontacji. Preferują kontekstowy sposób wyrażania się i spotkania bezpośrednie. Przy wyjaśnianiu nieporozumień polegają na wzajemnych relacjach.

Różnice zachowań występują też w kulturach ceremonialnych i nieceremonialnych. Przedstawiciele kultur ceremonialnych i hierarchicznych są uwrażliwieni na punkcie pozycji społecznej i zawodowej, używania oficjalnych tytułów, zwracania się do partnerów rozmów po nazwisku. Liczne i rozbudowane na ogół są rytuały protokolarne. W kulturach nieceremonialnych i egalitarnych nie przywiązuje się wagi do konwenansów. Kontakty są bardzo bezpośrednie – przełożeni i podwładni uznają się za równych sobie partnerów. Wkrótce po poznaniu, do większości partnerów można zwracać się po imieniu, niewiele jest rytuałów protokolarnych.

¹³ Tamże.

¹⁴ R.R. Gesteland, wyd. cyt.

Tabela 2. Wybrane cechy charakterystyczne kultur krajów Azji Południowo-Wschodniej według podziału G. Hofstede

Duży dystans do władzy	Kolektywizm	Męskość	Duży stopień unikania niepewności	Orientacja długoterminowa
<ul style="list-style-type: none"> • nierówności pomiędzy ludźmi są uzasadnione i pożądanego • umiejętności, bogactwo, władza i status powinny być ze sobą powiązane • sprawujący władzę powinni mieć przywileje • o przywileju władzy decydują koneksje, charyzma i umiejętność korzystania z rozwiązań siłowych • duże różnice w dochodach ludności są dodatkowo pogłębiane przez system podatkowy • dążenie do centralizacji • przełożeni podporządkowują się swoim zwierzchnikom i formalnym przepisom • przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane • praca biurowa jest oceniana wyżej niż praca fizyczna • korupcja postrzegana jest jako poważny problem 	<ul style="list-style-type: none"> • preferuje się rozumowanie w kategoriach „my”, unika się słowa „ja” • należy unikać konfliktów i dążyć do zachowania harmonii • komunikacja o wysokim kontekście • następstwem wykroczeń jest wstyd i „utrata twarzy” zarówno jednostki, jak i grupy • głównym źródłem informacji są kontakty i powiązania osobiste • w testach osobowości ludzie częściej wykazują cechy introwertyczne • zachęca się do okazywania smutku, nie akceptuje się okazywania radości • wzorce konsumpcji wskazują na zależność od innych 	<ul style="list-style-type: none"> • mężczyźni są asertywni, a kobiety opiekuńcze • żyje się po to, żeby pracować • skupienie się na osiągnięciach, na wsparcie zasługują najlepsi • sympatia dla ludzi sukcesu • dominująca religia podkreśla wyższość płci męskiej • duża waga przywiązywana do stałego wzrostu gospodarczego • kraje biedne powinny same sobie pomóc • humanizacja pracy to zwiększenie zakresu kompetencji • menedżerowie powinni być stanowczy i agresywni 	<ul style="list-style-type: none"> • silna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów • koncentracja na treści podejmowanych decyzji • silna potrzeba bycia stale zajętym, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą • innowacyjność i kreatywność pracowników jest ograniczona przepisami • inne, znacząco niebezpieczne • właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć • strach przed sytuacjami dwuznacznymi i trudnym do określenia ryzykiem • nauczyciele powinni znać odpowiedzi na każde pytanie 	<ul style="list-style-type: none"> • główne wartości związane z pracą to: możliwość uczenia się, uczciwość, samodyscyplina • dbałość o trwałe i wieloletnie sieci powiązań osobistych, quanxi • oszczędność, przeznaczanie dużych środków na inwestycje • ważne są zyski za 10 lat • nie przywiązywanie dużej wagi do czasu wolnego od pracy • właściciele/kadra kierownicza i pracownicy mają te same cele • szybki wzrost gospodarczy w latach 1970-2000 • skromność i pokora to cechy obu płci • negocjatorzy łączą sukces z własnym wysiłkiem a porażkę z brakiem starań

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Kultury monochroniczne i kultury polichroniczne różnią się odmiennym pojmowaniem czasu. Negocjatorzy z kultur monochronicznych przywiązują dużą wagę do punktualności, przestrzegania terminów i harmonogramów. Rozmowy bardzo rzadko są przerywane. Wychodzi się z założenia, że czas przeznaczony na negocjacje nie może być zbyt długi, bo „czas to pieniądz”.

Tabela 3. Wybrane cechy charakterystyczne kultur krajów Azji Południowo-Wschodniej według podziału R.R. Gestelanda

Kultura propartnerska	Kultura ceremonialna	Kultura polichroniczna	Kultura powściągliwa
<ul style="list-style-type: none"> • nastawienie na więzi międzyludzkie • mała skłomność do robienia interesów z obcymi • pierwszy kontakt nawiązuje się w sposób pośredni (np. na targach, przez ambasadę) • istotne jest wzajemne zaufanie między ludźmi • unikanie konfliktów i konfrontacji w trakcie dyskusji • preferowany jest mało otwarty, wysoce kontekstowy sposób wyrażania się • skuteczne porozumiewanie się wymaga kontaktów bezpośrednich („twarzą w twarz”) • przy wyjaśnianiu ewentualnych nieporozumień polega się na ścisłych wzajemnych więzach (a nie na sformułowaniach w kontrakcie) • wyczulenie na „zachowanie twarzy i godności” 	<ul style="list-style-type: none"> • ważna jest hierarchia społeczna • ceremonialność jest ważnym sposobem okazywania szacunku • różnice w statusie społecznym i zawodowym są podkreślane w różnych sytuacjach międzyludzkich (także w negocjacjach) • do partnerów biznesowych zwraca się po nazwisku, poprzedzając je tytułem • liczne i rozbudowane są rytuały protokolarne • brak ceremonialności może być odebrany jako oznaka lekceważenia i nieposzanowania • kobiety i ludzie młodzi mają mniejszy autorytet • można odnieść wrażenie przewrażliwienia na punkcie pozycji społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • ważniejsi są ludzie, z którymi właśnie się przebywa, niż bycie punktualnym • harmonogramy i nieprzekraczalne terminy są elastyczne • istotne są kontakty towarzyskie w czasie rozmów • spotkania bywają często przerywane • presja czasu może doprowadzić do przzerwania rozmów 	<ul style="list-style-type: none"> • ludzie mówią ciszej, rzadko sobie przerywają, ważne jest milczenie • mało kontaktów dotykowych (z wyjątkiem delikatnych uścisków dłoni) • unikanie stałego i intensywnego patrzenia partnerom w oczy podczas negocjacji • ważna jest kolejność wypowiedzi • ludzie mało gestykują, mimika jest ograniczona

Źródło: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Przedstawiciele kultur polichronicznych cechuje elastyczne podejście do czasu (terminów i harmonogramów spotkań). Ważniejsi dla nich są ludzie i dobre relacje z nimi. Uważają, że czas jest nieistotny i zależy od okoliczności, które trudno przewidzieć. Różnice w komunikacji niewerbalnej pozwalają na wyodrębnienie kultur ekspresyjnych i powściągliwych, którym towarzyszą różne style komunikacji. W kulturach ekspresyjnych ma miejsce ożywiona gestykulacja negocjatorów, częsty kontakt przez dotyk, niewielki dystans podczas rozmowy. Rozmówcy mó-

wią dużo i głośno, często przerywają wypowiedzi innych. Nie tolerują ciszy podczas spotkań, starają się utrzymywać stały kontakt wzrokowy z partnerem rozmów. Przeciwnieństwem kultur ekspresyjnych są kultury powściągliwe. Ich przedstawiciele mówią ciszej, nie przerywają wypowiedzi innych, utrzymują dystans przestrzenny, unikają stałego patrzenia rozmówcom w oczy, mało gestykulują, ich mimika jest ograniczona.

Charakterystykę kultur krajów Azji Południowo-Wschodniej według podziału R.R. Gestelanda pokazuje tab. 3.

Wyróżnione przez G. Hofstede i R.R. Gestelanda modele zachowań kulturowych wykazują dużą użyteczność praktyczną. Można bowiem przyjąć założenie, że negocjatorzy należący do tych samych modeli kulturowych będą zachowywać się podobnie. Znajomość modeli pozwala na lepsze przygotowanie się do rozmów negocjacyjnych i ich skuteczniejsze przeprowadzenie. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zaakceptowanie, a następnie wykorzystanie różnic kulturowych w procesach negocjacyjnych umożliwia osiągnięcie porozumienia korzystnego dla wszystkich negocjujących stron.

Literatura

- Adler N., *International Demensions of Organizational Behaviour*, PWS, Kent, Boston 1991, za: K. Karcz, *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1066, AE, Wrocław 2005.
- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, AE, Poznań 2004.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Kamiński J., *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
- Karcz K., *Komunikacja międzykulturowa w integrującej się Europie*, AE, Katowice 2004.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Olesiński Z., *Mechanizm organizacyjny procesów integracyjnych w Azji Południowo-Wschodniej*, [w:] B. Drelich-Skulska (red.), *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 13, UE, Wrocław 2008.
- Rosolowicz Ł., *Kultura a decyzje nabywcy*, „Marketing w Praktyce” 2000 nr 2.
- Westphal J., *Znaczenie kompetencji interkulturowej menedżera międzynarodowego*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1066, AE, Wrocław 2005.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

CULTURAL CONDITIONS OF NEGOTIATION PROCESSES IN COUNTRIES OF SOUTHEAST ASIA

Summary

Integration processes in countries of Southeast Asia, members of ASEAN (Association of Southeast Asia Nations), imply the necessity of reflection on the development of relations between the subjects of the market of countries associated with this organization and those remaining outside this organization. The basis for these relations in an ever increasing rate and scope have become negotiations.

Cultural conditions play an important role in these negotiations, they influence to a great extent negotiation behaviour. In the search of negotiation behaviour cultural typologies demonstrate high usability. The paper describes two of them: G. Hofstede's typology and R. Gesteland's typology referring to Southeast Asia countries. Knowing them enables a better preparation, understanding and executing negotiations, and the use of cultural differences to reach an agreement useful for all negotiating sides.